

## Strategi Pengembangan Usaha dan Pemasaran Benih Ikan Patin Siam (*Pangasianodon hypophthalmus*) Dengan Sistem Jejaring pada Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara Provinsi Jawa Barat

Business Development Strategy and Marketing of Siamese Patin Seed (*Pangasianodon hypophthalmus*) with a Networking System in the North Branch of Marine and Fisheries Service of West Java Province

Titus Pramono<sup>1\*</sup>, Suryahadi<sup>2#</sup>, dan Wini Trilaksana<sup>3#</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB

<sup>2</sup>Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fakultas Peternakan, IPB

<sup>3</sup>Departemen Teknologi Hasil Perairan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, IPB

<sup>#</sup>Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga Bogor 16128

### ABSTRAK

Produksi benih ikan Patin (*Pangasianodon hypophthalmus*) di Subang Jawa Barat belum mampu disediakan sesuai kebutuhan pasar. Produksi benih ikan patin perlu ditingkatkan melalui Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Jawa Barat (CDKPWU) dengan pola kemitraan inti dan plasma. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pemasaran benih ikan patin dengan sistem jejaring antara CDKPWU dengan mitra, mengidentifikasi keunggulan serta kelemahan pada proses jejaring yang terjadi antara pihak CDKPWU dan mitra yang tergabung dan menyusun strategi pengembangan usaha dan pemasaran benih ikan patin paling efektif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi (1) Analisis *Valuable, Rare, Imitate to Cost* dan *Organized* (VRIO), (2) Analisis *Political-Legal, Economic, Social, Technology* (PEST), (3) Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), (4) Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), dan (5) Matriks *Internal External* (IE), (6) Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT) dan (7) Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Skor total pada matriks IFE dan EFE menggambarkan posisi perusahaan stabil dalam merespons situasi eksternal. Total skor matriks IFE 3,3799, menunjukkan kekuatan yang dimiliki CDKPWU dapat mengatasi kelemahan dengan sangat baik. Total skor matriks EFE 2,5943, menunjukkan CDKPWU cukup baik dalam merespon peluang dan meminimalisasi ancaman. Hasil analisis SWOT diperoleh sembilan rumusan alternatif strategi dimana ketiga prioritas rumusan alternatif tersebut yaitu (1) Memperluas jaringan kemitraan produksi untuk peningkatan produksi dan pendapatan masyarakat, (2) Mempertahankan mutu benih dan teknologi proses produksi yang baik, (3) Memanfaatkan kemitraan untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi dengan instansi terkait. Berdasarkan analisis QSPM, diperoleh strategi prioritas untuk diterapkan, yaitu memperluas jaringan kemitraan produksi untuk peningkatan produksi dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Kata kunci: benih, ikan patin, pengembangan usaha, produk perikanan

### ABSTRACT

The production of Siam-catfish (*Pangasianodon hypophthalmus*) seeds in Subang, West Java can not meet the market demand yet. The production of Siam-catfish seeds need to be improved especially by the main supplier namely the North Branch of Marine and fisheries service of West Java province (CDKPWU) with a partnership pattern between core and plasma. The purposes of this study were to identify internal and external factors that influence the marketing of Siam-catfish seeds with a network system between CDKPWU and partners, to identify advantages and disadvantages

\*) Korespondensi:

Jl. Vistula 5 Perum Green Erfina Residence, Cikampek Selatan, Karawang, Jawa Barat; email: [tipram.05@gmail.com](mailto:tipram.05@gmail.com)

in the network process that occurs between CDKPWU and the partners, and trying to develop the most effective business and marketing strategy of Siam-catfish seeds in order to reach maximum output and outcome. The methods used in this study were as follows: (1) Valuable, Rare, Imitate to Cost and Organized Analysis (VRIO), (2) Political-Legal, Economic, Social, Technology Analysis (PEST), (3) Internal Factor Evaluation Matrix (IFE), (4) External Factor Evaluation Matrix (EFE), (5) Internal External (IE) Matrix, (6) Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) and (7) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Analysis. The result of IFE and EFE matrix indicated that the company's position was stable in response to external situation. The total score of IFE matrix was 3.38, indicating that the strength of CDKPWU can overcome weaknesses very well. The total score of EFE matrix was 2.59, describing that CDKPWU was good enough in responding to opportunities and minimizing threats. The results of the SWOT analysis show nine alternative strategy formulations in which three alternative formulation priorities were (1) Expanding the production partnership network to increase production and increase community income, (2) Maintaining good seed quality and production process technology, (3) Utilizing partnerships to establish good relationship and communication with relevant agencies. Based on the QSPM matrix analysis, the priority strategies are obtained to be implemented, namely expanding the production partnership network to increase production and increase community income

Key words: business development, fishery products, seeds, Siam-catfish

## PENDAHULUAN

Permintaan pasar domestik konsumsi ikan patin per kapita cenderung meningkat tiap tahunnya yakni mencapai 21,9% terhitung dari tahun 2014 hingga 2017 dengan preferensi produk yang dikonsumsi ikan segar sebanyak 76%, ikan asing diawetkan 15% (KKP, 2018). Produksi patin nasional sangat dipengaruhi oleh ketersediaan benih ikan patin yang cukup bagi pembudidaya ikan yang salah satunya kelompok pembudidaya Sengonjaya bersama mitra binaan Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara (CDKPWU) Provinsi Jawa Barat. Jenis-jenis ikan yang dibudidayakan di CDKPWU antara lain ikan patin, lele, dan nila (CDKPWU, 2018). Keberhasilan usaha pembesaran ikan patin sangat ditentukan oleh input bermutu dan proses produksi yang baik. Salah satu input produksi tersebut adalah benih. Mutu benih ikan sangat menentukan *output* pembesaran ikan patin yang akan dihasilkan. Apabila benih ikan patin mempunyai mutu yang baik maka kemungkinan besar hasil ikan patin konsumsi bermutu baik juga (Yulfiperius *et al.*, 2003). Keberhasilan usaha pembesaran ikan patin untuk meningkatkan produksi ikan patin dibutuhkan ketersediaan benih ikan patin yang cukup (Budiardi *et al.*, 2014). Kebutuhan benih ikan patin belum terpenuhi di Subang Provinsi Jawa Barat. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang

mempengaruhi pemasaran benih ikan patin dengan sistem jejaring antara CDKPWU dengan mitra, mengidentifikasi keunggulan serta kelemahan pada proses jejaring yang terjadi antara pihak CDKPWU dan mitra yang tergabung, dan menyusun strategi pengembangan usaha dan pemasaran benih ikan patin yang paling efektif untuk memperoleh hasil maksimal.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Cijengkol Ds. Rancabango Kec. Patokbeusi-Subang di Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara Provinsi Jawa Barat (CDKPWU) dan mitra binaan Kelompok Pembudidaya Ikan Patin Sengon Jaya di Dusun Sengonlio Desa Sukamandijaya Kecamatan Ciasem Kabupaten Subang pada bulan April-Mei 2019. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis mengenai aspek-aspek yang dikaji untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden yang dipilih dengan purposive sampling. Dua belas orang responden dimaksud adalah CDKPWU, Anggota Kelompok Pembudidaya Ikan Patin Sengon Jaya di Dusun Sengonlio Desa Sukamandijaya Kecamatan Ciasem Kabupaten Subang dan konsumen.

Kerangka pemikiran penelitian dimuat pada Gambar 1. Penelitian ini menggunakan metode analisis untuk mengidentifikasi dan

menganalisis lingkungan perusahaan yaitu: (1) Analisis *Valuable, Rare, Imitate to Cost dan Organized* (VRIO), (2) Analisis *Political-Legal, Economic, Social, Technology* (PEST), (3) Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), (4) Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), (5) Matriks *Internal External* (IE), (6) Analisis SWOT dan (7) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

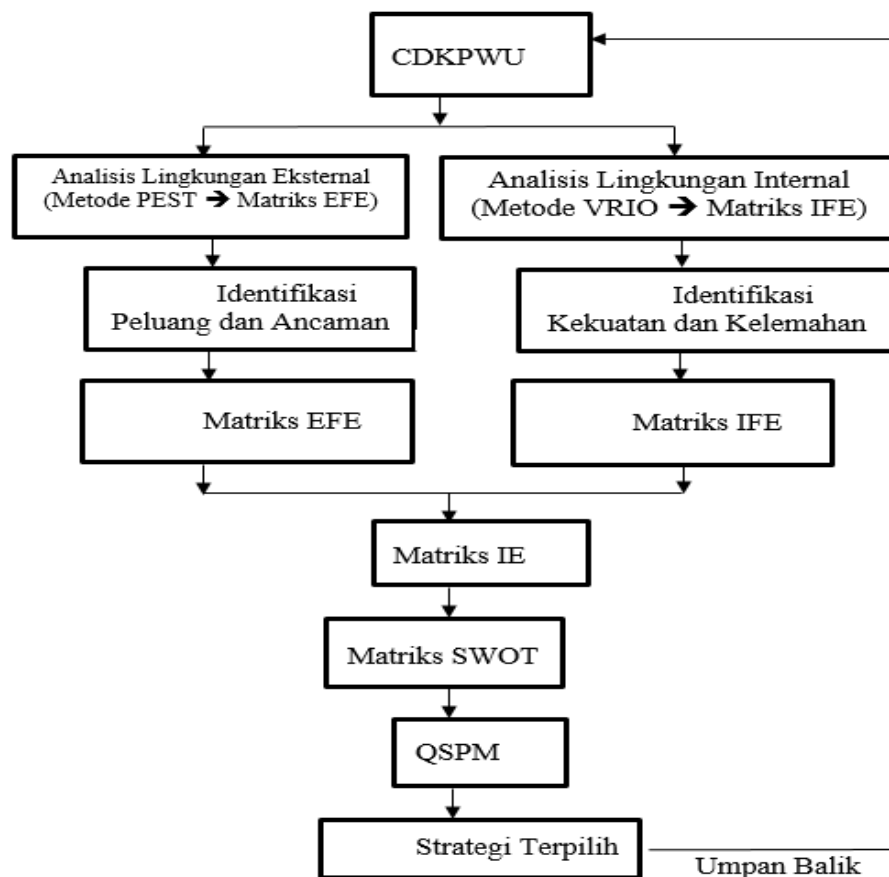
Analisis *Valuable, Rare, Imitate to Cost dan Organized* (VRIO) digunakan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan (Pesic 2012). Analisis VRIO dapat digunakan untuk melihat perbandingan komparatif mengenai kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan (Barney dan Hesterly, 2012). Analisis *Political-Legal, Economic, Social, Technology* (PEST) adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mempertimbangkan lingkungan bisnis eksternal (Gupta, 2013).

Matriks IFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal, mengklasifikasikannya menjadi kekuatan dan kelemahan, kemudian dilakukan pembobotan (David, 2006). Matriks EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, mengklasifi-

kasikannya menjadi peluang dan ancaman bagi CDKPWU dan mitra binaan, kemudian dilakukan pembobotan.

Matriks IE adalah alat untuk menentukan posisi suatu perusahaan pada internal dan eksternal perusahaan yang terdiri atas sembilan sel (David, 2006). Analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi yang di dasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada. Matriks SWOT merupakan alat untuk menghasilkan kerangka kerja dalam perencanaan strategi (renstra) pencapaian tujuan (Ommami, 2011) yang memengaruhi kecepatan pertumbuhan usaha (Mayer-Haug *et al.*, 2013). Analisis SWOT secara bersamaan mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang timbul yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan (Rangkuti, 2006).

Hubeis dan Najib (2014) menjelaskan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM) secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum keberhasilan penerapan strategi budidaya ikan patin siam umumnya ditentukan oleh dukungan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikannya. Proses analisis strategi pengembangan usaha dan pemasaran benih ikan patin siam dengan sistem jejaring di CDKPWU Cijengkol Subang diawali dengan identifikasi terhadap lingkungan internal yang terdiri dari sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh CDKPWU dan

mitra binaan yang diidentifikasi dan kemudian dianalisis.

### Identifikasi dan Analisis Faktor Internal dan Eksternal

#### 1. Identifikasi Faktor Internal

Data penilaian faktor internal berdasarkan analisis VRIO yang dapat dilihat pada Tabel 1, memengaruhi budidaya benih ikan patin sebagai berikut:

- Bahan baku berupa pakan buatan dan pakan alami (pelet, artemia, cacing sutera) merupakan faktor penting dalam budidaya ikan patin.

Tabel 1. Pengelompokan faktor internal CDKPWU dan mitra binaan berdasarkan VRIO

Sumber daya	Kategori Kompetitif	Kategori ekonomi	Kategori SWOT
<b>Bahan baku utama dan pendukung</b>			
Larva/benih ikan patin baku utama	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Pakan alami/pakan buatan sebagai bahan bahan pendukung	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
<b>Produk</b>			
Produksi benih telah memenuhi SNI	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Kualitas produksi benih ikan baik	Keunggulan++	Normal ++	Kekuatan ++
Harga produk benih ikan bersaing	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Inovasi produk baru	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Proses produksi dan pengemasan higienis	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
<b>Pemasaran</b>			
Kemampuan untuk mengumpulkan informasi pasar kurang	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Citra, reputasi dan mutu produk	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Imajinasi, efisiensi dan efektivitas promosi dan iklan penjualan	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Penggunaan internet, kehadiran web, <i>e-commerce</i>	Kerugian	Normal -	Kelemahan
Strategi dan fleksibilitas penentuan harga	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Pengemasan sederhana dan aman	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
<b>Manajemen</b>			
Visi misi perusahaan jelas untuk ketahanan pangan	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Manajemen produksi sesuai standard	Keunggulan++	Normal ++	Kekuatan ++
SDM berkualitas dan terlatih	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Memiliki model kemitraan dengan pembudidaya skala kecil	Keunggulan++	Normal ++	Kekuatan ++
Kerjasama pelatihan budidaya sesuai standard (SNI)	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
SDM bagian pemasaran sangat terbatas	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
<b>Permodalan</b>			
Kemampuan memperoleh modal jangka panjang	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Kemampuan memperoleh modal jangka pendek	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Akses terhadap perbankan	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
<b>Infrastruktur</b>			
Fasilitas unit pembudidaya yang lengkap	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Sarana pemeliharaan benih ikan dan bahan baku	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Sarana penyimpanan benih ikan	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +
Sarana transportasi	Keseimbangan	Normal	Kekuatan/ Kelemahan
Sarana kolam pemeliharaan	Keunggulan+	Normal +	Kekuatan +

- b. Produk hasil budidaya telah memenuhi standard nasional Indonesia.
- c. Pemasaran hasil budidaya benih ikan patin siam secara umum masih belum optimal.
- d. Permodalan secara umum telah menjadi permasalahan klasik yang dihadapi industri kecil menengah termasuk Kelompok Pembudidaya Ikan Patin Sengon Jaya di Dusun Sengonlilo Desa Sukamandijaya Kecamatan Ciasem Kabupaten Subang.
- e. Kondisi infrastruktur berupa fasilitas unit budidaya pendederan cukup lengkap

## 2. Identifikasi Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil analisis PEST dapat dilihat pada Tabel 2, dari keempat aspek yang ditanyakan kepada narasumber adanya pengendalian impor bahan baku ikan patin mempunyai nilai tertinggi dan dianggap sangat penting. Hal ini menyebabkan bahan baku ikan

patin yang sebagian dulunya merupakan produk impor, menjadi berpengaruh terhadap pasar lokal ikan patin. Penilaian pada aspek ekonomi menunjukkan harga bahan baku patin yang cenderung fluktuatif memiliki pengaruh besar terhadap usaha pengelolaan budidaya ikan patin, yang mengakibatkan harga jual benih ikan patin menjadi fluktuatif juga.

Aspek sosial budaya menunjukkan preferensi masyarakat terhadap ikan patin merupakan salah satu hal yang penting. Didukung dengan adanya tingkat konsumsi ikan yang cukup tinggi dan merebaknya trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol. Teknologi pengelolaan budidaya ikan patin higienis yang sesuai SNI dianggap penting oleh narasumber dan merupakan keunggulan produk CDKPU dan mitra binaan.

Tabel 2. Data faktor eksternal berdasarkan analisis PEST

No	Aspek	SP	P	TP	STP
<b>POLITIK/HUKUM</b>					
1	Pengendalian impor bahan baku ikan patin	7	5		
2	Regulasi impor produk olahan ikan patin	6	6		
3	Pelaksanaan Undang-undang tentang Perikanan	6	6		
4	Regulasi mengenai Standard Nasional Indonesia (SNI) Ikan Patin	5	7		
5	Regulasi perlindungan usaha pemasaran ikan patin dari Penanaman Modal Asing (PMA)	3	5	4	
<b>EKONOMI</b>					
1	Stabilisasi harga bahan baku ikan patin	7	5		
2	Daya beli masyarakat terhadap benih ikan patin	6	6		
3	Ketersediaan anggaran pemerintah untuk pembinaan budidaya benih ikan patin	5	3	4	
4	Tantangan berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)	2	4	6	
5	Branding benih ikan patin berkualitas	4	2	6	
6	Kondisi ekonomi Indonesia yang menurun (rendahnya rupiah terhadap dollar amerika)	2	6	4	
7	Standarisasi kualitas benih ikan patin ber SNI	4	4	4	
<b>SOSIAL BUDAYA</b>					
1	Preferensi masyarakat terhadap ikan patin	5	7		
2	Trend konsumsi masyarakat terhadap protein hewani non kolesterol	4	6	1	
3	Perlunya pengembangan pembinaan kemitraan oleh instansi terkait (KKP, Kemenkop & UKM, Disnakan)	5	6	1	
4	Sugesti masyarakat terhadap ikan patin yang bernilai gizi tinggi	3	7	2	
5	Pasar ikan patin yang mencakup semua kalangan	4	5	2	
6	Tingkat konsumsi ikan masyarakat yang cukup tinggi	3	5	4	
<b>TEKNOLOGI</b>					
1	Teknologi pembudidayaan ikan patin Higienis yang sesuai SNI	6	3	2	
2	Teknologi manajemen pengelolaan pakan benih ikan patin patin	5	7		
3	Teknologi pemasaran benih ikan patin melalui internet	3	4	5	
4	Teknologi pengemasan benih ikan patin tahan dalam proses pengiriman	5	7		
5	Teknologi menjaga kualitas air dan ruang budidaya benih ikan patin	5	7		

### 3. Analisis Faktor Internal

Hasil penilaian faktor-faktor internal CDKPU dan mitra binaan dapat dilihat pada Tabel 3, kekuatan utama strategi pengembangan usaha dan pemasaran benih ikan patin di CDKPU dan mitra binaan adalah produk bersertifikat standar nasional (ISO 901:2008 PPPC) dengan skor 0,3566, pendampingan implementasi teknologi budidaya dilaksanakan dengan baik dengan skor 0,3529 serta benih yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dengan skor 0,3491.

Kelemahan utama CDKPU dan mitra binaan adalah kurangnya modal untuk pengembangan usaha dengan skor 0,2977, kurangnya kegiatan promosi dan sosialisasi pemasaran dengan skor 0,2675, serta keterbatasan penambahan induk unggulan dengan skor 0,2646. Total skor yang diperoleh pada matriks IFE ini berada di atas skor 2,5 yaitu 3,3799 yang menunjukkan kondisi internal CDKPU dan mitra binaan cukup kuat dan relatif mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi kelemahan yang dimiliki.

Tabel 3. Matriks IFE strategi pemasaran dan pengembangan usaha CDKPU dan mitra

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Strengths</b>			
1. Pendampingan implementasi teknologi budidaya dilaksanakan dengan baik	0,0882	4	0,3529
2. Benih yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik	0,0873	4	0,3491
3. Produk bersertifikat standar nasional (ISO 901:2008 PPPC)	0,0891	4	0,3566
4. Memiliki pelanggan tetap	0,0857	3	0,2571
5. Sebagian besar kebutuhan bahan baku mudah diperoleh	0,0879	3	0,2637
6. Memiliki model kemitraan (CDKPU sebagai inti dan mitra binaan sebagai plasma merupakan simbiosis mutualisme)	0,0728	4	0,2911
<b>Weaknesses</b>			
1. Kurangnya modal untuk pengembangan usaha	0,0850	3,5	0,2977
2. Kurangnya kegiatan promosi dan sosialisasi pemasaran	0,0892	3	0,2675
3. Kapasitas produksi belum optimal	0,0857	3	0,2571
4. Pemasaran melalui internet belum optimal	0,0697	3	0,2090
5. Keterbatasan penambahan induk unggulan saat banjir di kolam persiapan induk	0,0882	3	0,2646
6. Kurangnya Tenaga Kerja/SDM handal dan Terampil	0,0712	3	0,2137
Total	1		3,3799

Tabel 4. Matriks EFE strategi pengembangan usaha dan pemasaran CDKPU dan mitra

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Opportunity</b>			
1. Permintaan pasar tinggi terhadap benih ikan patin ukuran 1 inchi	0,9490	3	0,2848
2. Teknologi terapan perbenihan yang maju (sertifikat Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB))	0,0701	2	0,1402
3. Sektor perikanan berkembang baik	0,0912	2	0,1824
4. Tingkat konsumsi ikan masyarakat yang cukup tinggi	0,0874	2	0,1749
5. Meningkatnya kemampuan daya beli benih bermutu (berSNI)	0,0827	3	0,2480
6. Peningkatan pendapatan masyarakat sekitar	0,0801	2	0,1603
<b>Threats</b>			
1. Kebijakan pemerintah pengurangan kuota keramba jaring apung	0,0868	2,5	0,2169
2. Tidak stabilnya harga bahan baku (pakan alami artemia)	0,0953	3	0,2858
3. Adanya persaingan dengan usaha sejenis	0,0946	3	0,2839
4. Kondisi cuaca kurang stabil	0,0669	2,5	0,1674
5. Perlunya pengembangan pembinaan kemitraan oleh instansi terkait	0,0688	3	0,2065
6. Kesulitan sumber pembiayaan	0,0811	3	0,2433
Total			2,5943

### Analisis Faktor Eksternal

Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh narasumber, maka diperoleh bobot dan rating yang selanjutnya diolah dan ditampilkan pada Tabel 4 sebagai matriks EFE CDKPWU dan Mitra binaan. Total skor yang diperoleh pada matriks EFE yaitu 2,5943. Hal ini menunjukkan dalam strategi pemasaran CDKPWU dan mitra binaan saat ini telah mampu mengatasi ancaman-ancaman yang mungkin timbul dengan memanfaatkan peluang yang ada.

#### 4. Matriks IE (*Internal External*)

Hasil matriks IE pada Gambar 2 menunjukkan bahwa CDKPWU dan mitra binaan berada pada sel IV, yaitu strategi tumbuh dan kembangkan (*grow dan build*). Menurut David (2006), strategi yang cocok diterapkan pada CDKPWU dan mitra binaan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi (*integrase* ke belakang, ke depan dan horizontal). Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman strategi pemasaran pada UMKM CDKPWU dan mitra binaan yang berada pada sel IV digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pemasaran dan pengembangan usaha benih ikan patin di CDKPWU dan mitra binaan dengan matriks SWOT.

#### Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Usaha

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, selanjutnya digunakan sebagai dasar formulasi alternatif strategi yang merupakan

kombinasi dari strategi SO, WO, ST dan WT yang terangkum dalam matriks SWOT. Strategi Pengembangan Usaha pada CDKPWU dan mitra binaan berdasarkan matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5.

#### Prioritas Strategi Pengembangan Usaha

Matriks QSPM digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan daya tarik relatif dari masing-masing strategi. Prioritas Alternatif Strategi berdasarkan Matriks dapat dilihat pada Tabel 6. Hubeis dan Najib (2014) menjelaskan Matriks QSP secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik.

#### Implikasi Manajerial

Hasil analisis menunjukkan posisi CDKPWU dengan mitra binaan berada pada sel IV, yaitu strategi tumbuh dan kembangkan (*grow dan build*). Strategi yang cocok diterapkan pada CDKPWU dan mitra binaan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi *integrasi* (ke belakang, ke depan dan horizontal). Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman strategi pengembangan usaha pada CDKPWU dan mitra binaan yang berada pada sel IV digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha benih ikan patin di CDKPWU dan mitra binaan dengan matriks SWOT. Selanjutnya, hasil Matriks SWOT dan QSPM menunjukkan tiga prioritas strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha, yaitu:

		Total Skor Faktor Internal		
		Kuat	Menengah	Lemah
Total Skor Faktor Eksternal	Tinggi	4	3	2
	Menengah	3	2	1
	Rendah	2	1	
		Pertumbuhan I	Pertumbuhan II	Penciutan III
		Stabilitas IV	Pertumbuhan V	Penciutan VI
		Pertumbuhan VII	Pertumbuhan VIII	Likuidasi IX

Gambar 2. Matriks *Internal External*

1. Memperluas jaringan kemitraan produksi untuk peningkatan produksi dan peningkatan pendapatan masyarakat (penambahan anggota mitra dan perluasan kolam produksi).
2. Mempertahankan mutu benih (ber-SNI) dan teknologi proses produksi yang baik (sertifikat CPIB).
3. Memanfaatkan kemitraan untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi (transfer informasi pasar dan akses modal) dengan instansi terkait.

Tabel 5. Matriks SWOT strategi pengembangan usaha CDKPWU dan mitra binaan

Faktor Internal	Kekuatan/ <i>Strenghts</i> (S)	Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendampingan implementasi teknologi budidaya dilaksanakan dengan baik</li> <li>2. Benih yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik</li> <li>3. Produk bersertifikat standar nasional (ISO 901:2008 PPPC)</li> <li>4. Memiliki pelanggan tetap</li> <li>5. Sebagian besar kebutuhan bahan baku mudah diperoleh</li> <li>6. Memiliki model kemitraan (CDKPWU sebagai inti dan mitra binaan sebagai plasma merupakan simbiosis mutualisme)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya modal untuk pengembangan usaha</li> <li>2. Kurangnya kegiatan promosi dan sosialisasi pemasaran</li> <li>3. Kapasitas produksi belum optimal</li> <li>4. Pemasaran melalui internet belum optimal</li> <li>5. Keterbatasan penambahan induk unggulan saat banjir di kolam persiapan induk</li> <li>6. Kurangnya tenaga kerja/ SDM handal dan terampil</li> </ol>
Faktor Eksternal	Peluang/ <i>Opportunities</i> (O)	Strategi WO
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan pasar tinggi terhadap benih ikan patin ukuran 1 indhi</li> <li>2. Teknologi terapan perbenihan yang maju (sertifikat Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB))</li> <li>3. Sektor perikanan berkembang baik</li> <li>4. Tingkat konsumsi ikan masyarakat yang cukup tinggi</li> <li>5. Meningkatnya kemampuan daya beli benih bermutu (berSNI)</li> <li>6. Peningkatan pendapatan masyarakat sekitar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan akses permodalan untuk pengembangan usaha (W1, O1, O3, O4, O5)</li> <li>2. Mengoptimalkan penggunaan teknologi internet dan informasi untuk meningkatkan akses pasar dengan memanfaatkan media online (W2, W4, O1)</li> <li>3. Peningkatan SDM yang handal dan terampil melalui pelatihan (W6, O2, O3,)</li> </ol>
Faktor Eksternal	Ancaman/ <i>Treatths</i> (T)	Strategi ST
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pengurangan kuota keramba jaring apung</li> <li>2. Tidak stabilnya harga bahan baku (artemia pakan alami) budidaya benih ikan</li> <li>3. Adanya persaingan dengan usaha sejenis</li> <li>4. Kondisi cuaca kurang stabil</li> <li>5. Perlunya pengembangan pembinaan kemitraan oleh instansi terkait</li> <li>6. Kesulitan sumber pembiayaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan kemitraan untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi (transfer informasi pasar dan akses modal) dengan instansi terkait (S1, S6, T1, T2, T3, T5, T6))</li> </ol>
Faktor Eksternal	Strategi WT	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (W2, W4, T2, T3)</li> <li>2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dan koperasi/UKM lainnya guna mendapatkan pembinaan dan akses permodalan (W1, W6, T5, T6)</li> </ol>	



Tabel 6. Prioritas alternatif strategi berdasarkan matriks QSP

No	Alternatif Strategi	Total Nilai
1	Memperluas jaringan kemitraan produksi untuk peningkatan produksi dan peningkatan pendapatan masyarakat (penambahan anggota mitra dan perluasan kolam produksi)	7,6600
2	Mempertahankan mutu benih (berSNI) dan teknologi proses produksi yang baik (sertifikat CPIB)	7,5297
3	Memfaatkan kemitraan untuk menjalin hubungan baik dan melakukan audiensi (transfer informasi pasar dan akses modal) dengan instansi terkait	6,9671

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara dan mitra binaan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor internal penentu utama pengembangan usaha benih ikan patin pada CDKPWU dan mitra adalah produk hasil budidaya benih ikan yang telah memenuhi SNI (ISO 901:2008 PPPC). Faktor eksternalnya adalah permintaan pasar tinggi terhadap benih ikan patin ukuran 1 inchi sebagai peluang, dan tidak stabilnya harga bahan baku (artemia pakan alami) budidaya benih ikan sebagai ancaman.
2. Pendampingan CDKPWU kepada mitra binaan melalui pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan rutin dalam penanganan masalah budidaya melalui implementasi teknologi proses produksi benih ikan yang baik bersertifikat CPIB) menjadi kekuatan utama, sedangkan kurangnya modal untuk pengembangan usaha menjadi kelemahan
3. Prioritas alternatif strategi pengembangan usaha dan pemasaran benih ikan patin pada Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara dan mitra binaan adalah memperluas jaringan kemitraan produksi untuk peningkatan produksi dan peningkatan pendapatan masyarakat melalui penambahan anggota mitra budidaya dan penambahan kolam produksi benih.

### DAFTAR PUSTAKA

- Barney. J.B., W.S. Hesterly. 2012. *Strategic Management And Competitive Advantage Concepts and Cases*. New Jersey (US): Prentice Hall Publishing.
- Budiardi, T., F. Rolin, Y. Hadiroseyani. 2014. *Evaluasi usaha pendederan ikan patin di Desa Sukamandijaya*. *Jurnal Akuakultur Indonesia* 13 (2), 152–162.
- [CDKPWU] Cabang Dinas Kelautan dan Perikanan Wilayah Utara. 2018. *Sasaran Produksi, Kebutuhan Benih dan Induk Ikan Patin di Jawa Barat dari CDKPWU Subang Tahun 2015-2018*. Subang.
- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*. Dono Sunardi, penerjemah. Ed ke-12. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Gupta, A. 2013. *Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment*. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2): 013-017.
- Hubeis, M., M. Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan 2018. *Kelautan dan perikanan dalam Angka*. 2018. Jakarta. <http://www.kkp.go.id> [20 Desember 2018]
- Mayer-Haug, K., S. Read, J. Brinckmann, N. Dew, D. Grichnik. 2013. *Entrepreneurial Talent and Venture Performance: A Meta-Analytic Investigation of SMEs*. *Research Policy*. 42(6-7):1251-1273. doi: 10.1016/j.respol.2013.03.001.
- Ommani, A.R. 2011. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoustar Township, Iran*. *African Journal of Business Management*. 5(22): 9448-9454.
- Pesic, M.A., V.J. Milic, J. Stankovic. 2012. *Application of VRIO Framework For Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage*. *Encontros Científicos-Tourism & Management Studies*, (2): 575-586.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Yulfiaperius, I. Mokoginta, D. Jusadi. 2003. *Pengaruh Kadar Vitamin E dalam Pakan Terhadap Kualitas Telur Ikan Patin (Pangasius hypophthalmus)*. *Jurnal Iktiologi Indonesia*, 3 (1): 11-18.